中外酒店经营管理模式分析

王 红
(郑州大学西亚斯学院,河南 郑州 451150)

摘 要:面对21世纪不断发展壮大的酒店业,一家酒店要在这个行业中占有一席之地,其经营管理就显得非常重要。文章对比分析中外酒店的经营管理模式,指出中国酒店业发展中的差距,并对其发展提出一些看法。

关键词:酒店;管理模式;经营管理

中图分类号:F272　　**文献标识码**:A　　**文章编号**:1671-2862(2004)03-37-02

一、中外酒店经营管理模式分类

根据中外酒店的发展状况和经营特点,中外酒店经营管理模式主要有带资管理、委托管理、特许经营、联销经营和顾问咨询等五种经营管理模式。

带资管理模式出现在饭店集团的创建初始阶段,较适合于那种资金短缺且融资困难的单体饭店,它通过"买断"(绝对拥有)、"控股"(相对拥有)或"参股"(部分拥有)等直接或间接投资方式来获取饭店经营管理权,并对其下属系列饭店实行相同品牌标识,相同服务程序,相同预订网络,相同采购系统,相同组织结构,相同财务制度,相同政策标准,相同企业文化及相同经营理念的管理方式。

委托管理模式出现在饭店集团的定型阶段,较适合于那种财力雄厚但专业管理人才及管理技术贫乏的单体饭店,它通过饭店业主与管理集团、公司签署《管理合同》来约定双方的权利、义务和责任,以确保管理集团、公司能以自己的管理风格、服务规范、质量标准和运营方式来向被管理的饭店输出专业技术、管理人才和管理模式,并向被管理饭店收取一定比例的"基本管理费"和"奖励管理费"的管理方式。

特许经营模式出现在管理集团的成熟阶段,较适合那种既想分享集团规模效益又不想放弃独立经营管理权和所有权的单体饭店。它通过认购特许经营权的方式将所管理集团、公司所拥有的具有知识产权性质的品牌名称、注册商标、定型技术、经营方式、操作程序、预订系统及采购网络等无形资产的使用权转让给受许饭店,并一次性收取特许经营权转让费或初始费,以及每月根据营业收入而浮动的特许经营服务费的管理方式。

联销经营模式是伴随着全球分销系统的(GDS)普及和互联网实时预订功能而实现的。饭店联销集团是由众多的单体经营管理的饭店自愿付费参加并通过分享联合采购、联合促销、联合预订、联合培训、联合时常开发和联合技术开发等资源共享服务项目而形成的互助联合体。

顾客咨询模式是指管理公司仅仅派咨询顾问或管理副手协助饭店筹建开业、日常管理,并按所提供的顾问服务内容与管理咨询形式进行收费的管理方式。它出现在那些人才资源有限或管理经验尚不配套的管理集团,较适合那种不愿放弃名义权利而又渴望专业化管理的单体饭店。

二、中外酒店经营管理模式对比

中国的管理集团公司目前仍以"带资管理"模式为主,"委托管理" 为辅,"顾问咨询" 为次,"联销经营"为末;外国的管理公司则以"联销经营"管理模式为主,"特许经营"为辅,"委托管理"为次,"投资管理"为末。目前,中国酒店业与国际酒店业的管理模式的差距突出表现在以下3个方面。

1.经营体制与人才培养落后

首先,经营体制不完善。目前国内大多数酒店运行方式以输出管理为主,基本保留在逐一接管、单体收购

收稿日期:2004-03-20

作者简介:王 红(1974-),女,郑州大学西亚斯国际学院旅游管理教研室主任,讲师,研究方向为旅游饭店管理。

的初级阶段。仅有少数企业开发资本运营,这种原始的企业发展模式不能创造出真正的国际品牌酒店,必须通过资产和品牌重组,实现从"高投入、高成本"的粗放型增长模式向注重生产力和效率的集约型增长模式转变。

第二,管理观念落后。酒店业是我国最早对外开放的行业,我国的第一家合资企业就诞生在这个行业。按照常理,它本应最早、最直接吸收国外先进的经营理念和管理模式。然而,令人不解的是,酒店销售意识淡漠、品牌意识不强、管理"短视"等都制约着中国酒店业的发展。而有的酒店将西方先进的管理技术硬套在中国传统的思维和价值观上,又使酒店陷入了"人治"和"法治"的冲突之中。

第三,酒店从业人员的素质培训尚需重视。中国的酒店教育培训多停留在"短、小、散、差"上。许多酒店不愿在员工培训方面进行经费投入,为减少经营成本一味的"挖人",导致全行业职员整体素质不高,人才流失严重。中外酒店经营管理中的核心问题是人才。中国酒店业急需熟悉国际规则,了解中国国情,知识、战略、商业兼具,并有极强再学习与获取信息能力的复合型职业经理人。

2.缺乏竞争优势

面对国内与国际酒店业之间巨大差距,有人用了"独木舟和航空母舰联合舰队"来形容。许多著名国际酒店集团在他们几十年甚至上百年的发展中先行一步,在资金力量、营销理念、市场网络、高新技术、品牌文化以及服务等方面都已展示了强大实力。而中国酒店业起步发展较晚,一般从招待所、接待处转型而来,二十年的发展是一个探索和调整的过程,只是解决了一些浅层次的问题。中国酒店要在培育企业的竞争优势上下功夫,这是企业得以成长的根本源泉,也是中国酒店业与国外酒店集团的真正差距所在。对于中国酒店集团来说,充分认识到自身的差距,并利用自身所具有的"后起者优势"加强自身的竞争力是最重要的,只有竞争才有发展。

三、中国酒店业发展途径

1.组建酒店集团或开展连锁经营

跨国饭店集团使用自己长期以来形成的管理模式,去规范全球范围内成员企业的服务与管理。实际上,这些成熟的管理模式本身就是旅游企业从事跨国经营,特别是通过管理合同、特许经营和顾问管理等方式扩张企业规模的基本成长要素之一。

从原则上讲,组建酒店集团或开展连锁经营是发展中国酒店业的一个合乎逻辑的途径。但是在完全采用这种方式之前,必须充分意识并理解所有结果和可能出现的情况。应确保为酒店集团发展所制定的各种政策能在中国产生最佳经营形式。除此之外,要充分意识到当前由大型酒店集团主导的全球酒店业存在着激烈的竞争。尊重国家和组织的文化差异也十分重要,因为这种差异决定了国内游客、酒店员工、尤其是不同的酒店业主在行为和期望值上的差别。理解和尊重这种差异对考虑进入中国市场的外国公司来说是很有必要的。毫无疑问,中国的酒店业需要成长,并且良好地成长。加入WTO将会使中国的酒店业完全向国际酒店业敞开,而这些酒店集团也希望在中国找到极具潜力的增长点。

2.培育有中国特色的饭店品牌

中国的"酒店人"在借鉴国外酒店管理和经营理念方面取得了很大的进步,并且初步形成了自己的观点。国内酒店业正采取适合中国国情和利益的物质及商业模式来发展自己。一方面,对中国众多目前尚处于发展初期的酒店企业来说,片面地要求其按照国际成熟酒店集团的做法并不现实,尽快扩展规模、积累资本、经验和培育品牌形象是当务之急。也可以直接收购现有成熟品牌,走"引进、吸收、输出"三部曲,快速向集团化发展。另一方面,对于建国、锦江等已经进入青春期的企业,则面临着企业深化发展、增长质量和企业品牌输出的核心问题。而行业性的酒店如民航、铁路等,短期内可采取战略联盟方式,通过政府捏合形成区域集团,加快兼并重组步伐,形成网络优势。

总之,存在于中外酒店经营管理范畴内的异同是推动中国酒店业加速发展,加快与国际化接轨的重要力量。中外酒店之间的竞争与合作是中国酒店业融入经济一体化的全球市场的必然历程。

参考文献:

[1]王大悟.中国饭店业的跨世纪发展[C].合肥:黄山书社,2002.

[2]高天明.中外饭店管理集团发展对比研究[BE].http://www.info.com.

[3]蒋丁新.饭店管理[M].北京:高等教育出版社,2002.

Analysis on Chinese and Foreign Hotels Management Mode

WANG Hong

(Sias International College of Zhengzhou University, Zhengzhou 451150, China)

Abstract: With the increasing development of hotel industry in the 21 century, the management of a hotel seems to count for much if it wants to occupy a place. This papr, comparing the management mode of Chinese and foreign hotels, points out some problems and gap in Chinese hotel industry, and puts forward viewpoints on future development.

Key words: hotel; management mode; mangement

(责任编辑:刘 丹)